

1.2.2.9

Personální audit zabezpečení služeb NTK

V Praze, dne 30. září 2012
Verze dokumentu 3.0

FINÁLNÍ VERZE

Obsah

Obsah	2
Seznam tabulek a obrázků	3
Seznam použitých zkratk.....	4
1 Přístup	5
2 Identifikace personální úspory ve stávající organizační struktuře.....	7
2.1 Rozčlenění opatření na opatření s personální úsporou a ta s jiným přínosem 15	
2.2 Kategorizace opatření s personální úsporou na Quick wins, Mid-term a Long-term.....	16
2.3 Popis předpokladů realizace opatření s personální úsporou.....	17
2.3.1 Quick wins.....	17
2.3.2 Mid-term.....	17
2.3.3 Long-term	18
2.4 Zobrazení aktuální organizační struktury NTK (k 30.05.2012)	20
3 Nové úkoly NTK a rámcové zhodnocení jejich personální náročnosti	21
3.1 Nová organizační struktura (návrh)	23

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Personální úspora ve stávající organizační struktuře NTK	14
Tabulka 2: Opatření spojená s personální úpravou	16
Tabulka 3: Předpoklady realizace quick wins opatření	17
Tabulka 4: Předpoklady realizace mid-term opatření	18
Tabulka 5: Předpoklady realizace long-term opatření	19
Tabulka 6: Aktuální struktura NTK, vč. rozdělení kapacit	20
Tabulka 7: Předběžné rámcové zhodnocení dopadu změnových faktorů do organizační struktury NTK	22

Seznam obrázků

Obrázek 1: Předpoklad zpracování personálního auditu	5
Obrázek 2: Dílčí kroky zpracování personálního auditu	5
Obrázek 3: Identifikované faktory změny	21

Seznam použitých zkratek

EOD	E-book on demand (elektronické knížky na vyžádání)
iFIS	Finanční informační systém
IS	Informační systém/y
ZD	Zadávací dokumentace

1 Přístup

Cílem personálního auditu NTK je posouzení následujícího:

- Personálního obsazení současných procesů;
- Personální náročnosti budoucích aktivit NTK, které vyplývají z připravované strategie.

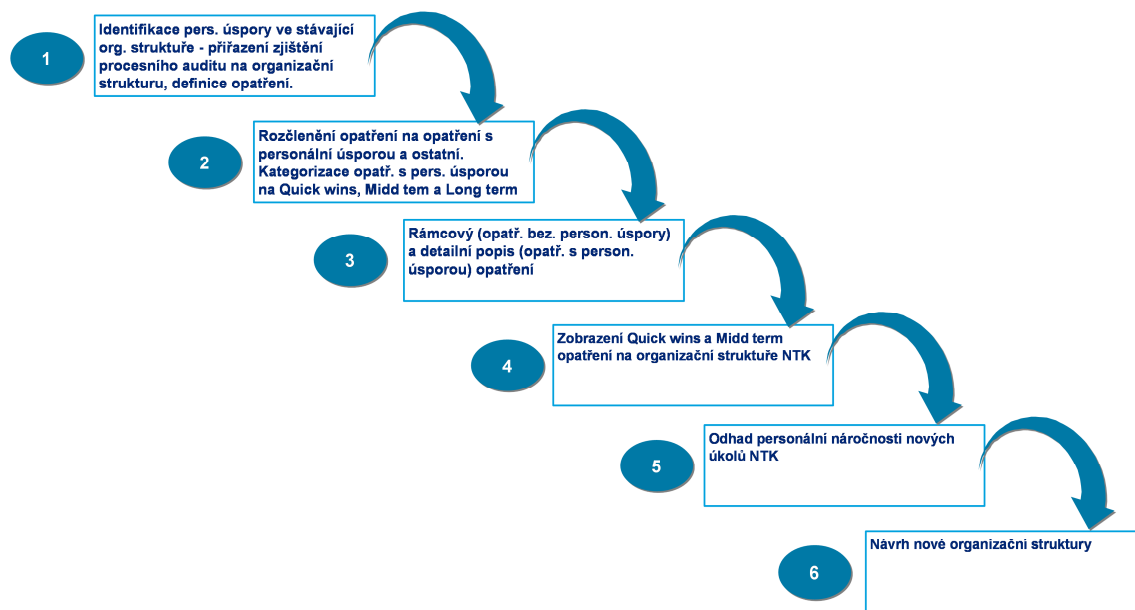
Obě tyto části jsou zcela komplementární, tj. jedna nemůže fungovat bez druhé a obě tvoří jeden celek. Tento zásadní předpoklad zpracování personálního auditu vyjadřuje následující obrázek:



Obrázek 1: Předpoklad zpracování personálního auditu

Cílem personálního posouzení stávajících procesů je **identifikace možné úspory** v současném personálním pokrytí procesů, popř. procesní zefektivnění, které s sebou obnáší personální úsporu. Cílem druhé části je nastínit hlavní trendy, které budou relevantní pro nastavení strategie NTK, resp. budoucí fungování NTK, a rámcové zhodnocení **dodatečných personálních potřeb pro pokrytí těchto trendů**.

Z hlediska dílčích kroků v rámci tohoto přístupu bylo postupováno následujícím způsobem:



Obrázek 2: Dílčí kroky zpracování personálního auditu

V rámci bodu 1 (viz graf výše) bylo postupováno na základě závěrů procesního auditu. V rámci bodu 5 (viz výše) bylo postupováno na základě Procesního auditu a výstupu Postavení NTK v systému knihoven. Z hlediska bodu 5 je nutné konstatovat, že **strategie NTK bude podrobně formulována až po dokončení personálního auditu** a názory na směřování NTK se tak opírají o závěry z výše zmíněných dokumentů a dosavadní poznání NTK ze strany řešitelů.

2 Identifikace personální úspory ve stávající organizační struktuře

Níže uvedená tabulka shrnuje vstupní údaje, které byly vstupními informacemi pro zhodnocení personální náročnosti vykonávaných činností (procesů) NTK, tj.:

- Současnou **organizační strukturu**;
- Alokaci FTE na hlavní organizační jednotky podle předané **systemizace**;
- Alokaci **FTE na základě pohovorů** (1 hodina strukturovaného rozhovoru), která by měla reflektovat aktuální personální pokrytí a která byla provedena na úrovni jednotlivých úvazků. Rozdíl mezi předanou a skutečnou alokací úvazků/FTE indikuje posun, který nastal od poslední prováděné systemizace NTK;
- Jako doplnění personálního auditu je nutné vnímat i doporučení a stav **procesního auditu** (samostatný dokument);
- Označení pozice/hlavní náplně činnosti jednotlivých úvazků;
- Proces dané organizační jednotky, u kterého byl identifikován **potenciál zefektivnění** z hlediska personálních zdrojů;
- **Název opatření**, které optimalizuje personální obsazení procesu;
- **Úspora FTE** spojená s tímto opatřením;
- Další finanční přínos, který je s opatřením spojený – u některých opatření je personální zefektivnění součástí širšího přínosu, např. finanční úspory nebo zvýšení kvality služeb;
- **Nutnost počáteční investice** – u některých opatření je nutné zrealizovat investice, aby očekávaná úspora mohla být dosažena. Jedná se např. o provedení studie proveditelnosti nebo zpracování celkové strategie;
- Nutné provozní náklady – opatření, která spočívají v externím zajišťování služeb, nebo s sebou mohou nést dodatečné náklady provozu, resp. potřebu financování z běžného rozpočtu.

1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK

Odbor	FTE systém zace	Org. útvar	Počet FTE - dle sdělených údajů k 06/2012	FTE	Pozice/náplň činnosti	Proces jehož zefektivnění má dopad na person.obsazení	Název opatření	Úspora FTE	Další finanční přínos (vyjma FTE)	Nutné počáteční investice	Nutné provozní náklady	Popis opatření
1. Ředitel NTK	1,4		1,4	1	ředitel NTK	n/a						n/a
				0,4	int. auditorka	n/a						n/a
2. Kancelář ředitele	6,5		6,5	1	statutární náměstek							n/a
		201 Sekretariát		1,5		n/a						n/a
				1	sekretářka							
				0,5	spisový pracovník (archiv)							
		202 Referát finanční kontroly		1		n/a						n/a
				0,5	Hlavní účetní							
				0,5	Správce rozpočtu							
		21 České národní středisko ISSN		3		n/a						n/a
				1	vyřizování el. žádostí o ISSN							
				1	vyřizování tištěných žádostí o ISSN							
				1	zápis a kontrola záznamů							
3. Odbor ekonomický	12		12	1	Vedoucí odboru a ekonomický náměstek							
		301 Referát financí, rozpočtu a daní		1		Daně						
				1	Referentka daní							
		302 Referát pokladen		4		Zajišťování služeb pokladen a správa plateb	Zrušení samostatné pokladny (3 FTE) Převedení zbylé kapacity do oddělení účtárny (1 FTE)	3,0	Ne	Ne	Ne	přijímání plateb - proškolení zaměstnanců služeb na přijímání plateb, zavedení hmotné odpovědnosti pro tyto pozice, zrušení služeb pokladny. Opatření doprovázené instalací platebních kiosků. Převedení ved.referátu pokladen do oddělení účtárny. Varianta 2) Zavedení platebního terminálu a alokace platby na základě čárového kódu. Obě varianty podpořit možností platby bezhotovostním styku a zavedení párování plateb na základě identifikátoru zákazníka. Zbylou kapacitu (1 FTE) přesunout do oddělení účtárny. Doplnková činnost pracovníka je zadávání faktur do iFisu. Zástup této činnosti může být realizován z řad účetní, resp. z referátu pro inventuru majetku (tato činnost vykonávána pravidelně 1x ročně). Doporučení pro zavedení bezhotovostních plateb při platbách mezi zaměstnanci NTK (minimalizace vyplácení v hotovosti).
				1	Vedoucí							
				3	Pokladní - směny							
		303 Referát evidence majetku a inventury		1		n/a						n/a
				1	Referent evidence majetku a inventury							

1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK

Odbor	FTE systém zace	Org. útvar	Počet FTE - dle sdělených údajů k 06/2012	FTE	Pozice/náplň činnosti	Proces jehož zefektivnění má dopad na person.obsazení	Název opatření	Úspora FTE	Další finanční přínos (vyjma FTE)	Nutné počáteční investice	Nutné provozní náklady	Popis opatření
		311 Referát personální		1		Řízení lidských zdrojů	Změna organizačního zařazení personálního referátu (vyčlenění z ekonomického odboru)		n/a			Převedení současné referentky do pozice vedoucí personální agendy přímo pod ředitele. Převedení části agendy (cca 50%) této referentky do Mzdového referátu a Oddělení účtárny. Plánované úkoly personálního referátu: - personální agendu po stránce pracovní právní; - spravuje po obsahové stránce databáze personalistiky; - závodní preventivní péče pro zaměstnance NTK; - spolupracuje se Vzdělávacím centrem NTK; - rozvoj pracovníků NTK; - hodnocení pracovníků NTK a poskytování zpětné vazby (npař. 360); - další témata ve smyslu HR rozvoje a podpory.
				1	Referent pro personální agendu							
		312 Referát mzdový		1		n/a				n/a		
				1	Mzdový referent							
		32 Oddělení účtárny		3		n/a				n/a		
4. Odbor fondů a služeb				3	Účetní							
	83,2		83,018	1	Vedoucí odboru							
		401 Referát historického fondu		3,5		n/a				n/a		
				1	Vedoucí referátu				ne	ne	ne	
				1,5	Badatelská činnost							
				1	Prezentace fondu - příspěvky, konference		Redukce kapacity (1,0 FTE)	1,0	ne	ne	ne	Redukce kapacity spojené s prezentací historického fondu NTK. Návrh na přesun agendy do oblasti marketingu k pozici kurátora. V minulosti realizována pouze jedna výstava (kanalizační stavby) a dle plánu připravována opět jedna výstava plynu a elektřiny.
		41 Oddělení akvizice		6,28		Akvizice fondu				n/a		
				1	Vedoucí oddělení							
				1	Akvizice české publikace							
				1	Akvizice zahraniční publikace							
				1	Akvizice české časopisy							
				1	Akvizice zahraniční časopisy							
				0,78	Akvizice firemní literatura							
				0,5	Akvizice elektronické knihy (pro e-čtečky)							
		42 Oddělení správy katalogu a ANL		9		n/a				n/a		
				1	Vedoucí oddělení							
				1	Zástupkyně = Supervizor							
				1	Katalogizátor časopisů							
				1	Katalogizátor hist. Fondu							
				1	Katalogizátor knih + Akvizice e-books							
				0,5	Katalogizátor - nové knihy							
				0,5	Katalogizátor - nové knihy							

1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK

1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK

Odbor	FTE systém zace	Org. útvar	Počet FTE - dle sdělených údajů k 06/2012	FTE	Pozice/náplň činnosti	Proces jehož zefektivnění má dopad na person.obsazení	Název opatření	Úspora FTE	Další finanční přínos (vyjma FTE)	Nutné počáteční investice	Nutné provozní náklady	Popis opatření
				1	Redakce retrokonverzních záznamů							
				2	Analytický popis							
		43 Oddělení správy autoritativních souborů		5,19		n/a						
				0,69	Věcný popis							
				1	LCC, kontrola RFID (nové záznamy)							
				3,5	LCC, kontrola RFID (indexace starých, po retrokonverzi)							
		44 Oddělení služeb		29,8		n/a	Převedení oddělení do nového oddělení sdružujícího všechny služby.					Cílem opatření je organizační oddělení služeb a fondů (zdrojů).
				1	Vedoucí oddělení							
				1	Vymáhání pohledávek z fondu							
		441 Referát informačních služeb		11		n/a	Převedení oddělení do nového oddělení sdružujícího všechny služby.					Cílem opatření je organizační oddělení služeb a fondů (zdrojů).
				11	Referenti směnného provozu - volný výběr a další činnosti ve veřejném prostoru knihovny							
		442 Referát výpůjčních služeb		12		n/a	Převedení oddělení do nového oddělení sdružujícího všechny služby.					Cílem opatření je organizační oddělení služeb a fondů (zdrojů).
				12	Referenti směnného provozu - volný výběr a další činnosti ve veřejném prostoru knihovny							
		443 Referát skladů		4,75		n/a						
				1	Vedoucí referátu							
				3,75	Skladníci							
		45 Oddělení meziknihovnických služeb		8,5		n/a	Převedení oddělení do nového oddělení sdružujícího všechny služby.					Cílem opatření je organizační oddělení služeb a fondů (zdrojů).
				1	Vedoucí oddělení	Reprografické služby	Viz. níže Outsourcing reprografických a tiskových služeb	2	Ano	Ano	Ano	Dva referenti repografie zajišťují také meziknihovnické výpůjční službu. Tato agenda by měla být zajištěna novým referátem, který sloučí podobné agendy MVS a VPK a který bude obsahovat 5,5 FTE.
				1,5	Referent oddělení , MVS, VPK (zastupitelnost)	Poskytování služby VPK, MVS	Převedení referenta digitalizace do nového org. útvaru zabývajícího se MVS a VPK					Digitalizace je součástí služeb VPK
				1	Referent digitalizace	Poskytování služby EOD	Sloučení agendy EOD a Oborové brány Tech do jedné pozice	1	Ne	Ne	Ne	Agendu EOD a Ob.brány tech realizují 3 FTE (odd.45,46 a 52). Agenda může být vykonávána v rámci jedné pozice - personálně navrhujeme zajistit pracovníkem oddělení 52 a to v novém odd.elektronických služeb. Zbytková agenda FTE v odd. 45 - skenování - navrhujeme zajistit v rámci nového referátu MVS a VPK, popř. repografie (outsorcované/inhouse).
				1	Referent VPK - účty							
				1	Referent Current Contents (v rámci VPK)							
				1	Referent EOD, skenování dokumentů							

1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK

Odbor	FTE systém zace	Org. útvar	Počet FTE - dle sdělených údajů k 06/2012	FTE	Pozice/náplň činnosti	Proces jehož zefektivnění má dopad na person.obsazení	Název opatření	Úspora FTE	Další finanční přínos (vyjma FTE)	Nutné počáteční investice	Nutné provozní náklady	Popis opatření
				2	Referenti meziknihovní výpůjční služby a Reprografické služby							
		46 Oddělení speciálních služeb		9,5		n/a	Převedení oddělení do nového oddělení sdružujícího všechny služby.	n/a	n/a	n/a	n/a	Cílem opatření je organizační oddělení služeb a fondů (zdrojů).
				1	Vedoucí oddělení + nákup EIZ	Oborová brána TECH	Převedení pracovníka s agendou oborové brány TECH do nového referátu pro EIZ.	n/a				Nutnost zajistit nové úkoly v oblasti EIZ (např. registr EIZ, národní koordinace atd.).
				4	Mezinár. meziknihovní výpůjční služba		Přesunutí kapacity 1,0 Přesunutí kapacity 0,5	0,0	ne	ne	ne	Redukce kapacity útvaru na základě klesající poptávky po této službě od roku 2008 (skokově). Návrh snížení kapacity odpovídá trendu ve snižující se poptávce (na základě statistiky NTK) po této službě. Přesunutí kapacity do nákupu EIZ (1,0 FTE). Dále přesunutí kapacity 0,5 úvazku na Scientometrii, kde je nárůst činnosti.
				2	Rešerše, ref. a konzultace							
				1	Scientometrie							
				0,5	Oborová brána TECH							
				1	Souborný katalog VPK							
		47 Oddělení ochrany fondů		3,3	n/a	n/a	n/a					
				1	Vedoucí oddělení							
				2,3	Referenti - ochrana fondu							
		48 Oddělení revize fondů		4		n/a	n/a					
				1	Vedoucí oddělení							
				3	Pracovníci revize							
		481 Referát obsahové проверки fondů		3		n/a	n/a					
5. Odbor projektů a inovací				2	Obs. prověrka monografií							
				1	Obs. prověrka časopisů							
	10,6		10,8	1	Vedoucí odboru							
		501 Referát PSH		1,5		n/a	n/a					
				1,5	Referenti na koordinaci, rozvoj a údržbu PSH	n/a	Převedení oddělení do nového oddělení sdružujícího všechny služby.	n/a				Cílem opatření je organizační oddělení služeb a zdrojů.
		51 Oddělení Digitální Národní technické knihovny		4,3		Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	Převedení aktivit, které mají projektový charakter, popř. nejsou svázané s konkrétními službami, do nově zřízené projektové kanceláře.	n/a				V případě odd. 51 se jedná o následující prac. zdroje: 0,5 FTE realizujících projekt IDR a OpenAccess
				1	Vedoucí oddělení, NUSL							
				2	NUSL							
				0,5	IDR, OpenAccess							
				0,8	Programátor							
		52 Oddělení rozvoje el. služeb		4		Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	Převedení aktivit, které mají projektový charakter, popř. nejsou svázané s konkrétními službami, do nově zřízené projektové kanceláře.	n/a				V případě odd. 52 se jedná o následující prac. zdroje: 0,5 FTE Programátor, VUFIND, rozhraní webové aplikace, open source, rozvoj 0,5 FTE Metodik, digitální knihovna

1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK

Odbor	FTE systém zace	Org. útvar	Počet FTE - dle sdělených údajů k 06/2012	FTE	Pozice/náplň činnosti	Proces jehož zefektivnění má dopad na person.obsazení	Název opatření	Úspora FTE	Další finanční přínos (vyjma FTE)	Nutné počáteční investice	Nutné provozní náklady	Popis opatření
				1	Vedoucí oddělení, podpora Aleph, RFID, Rozvoj el. Knihy, webové aplikace							
				1	Koordinace projektu EOD, historický fond							
				1	SFX, web programátor, časopisy, vývoj webové aplikace Kramerius, novinky							
				0,5	Programátor, VUFIND, rozhraní webové aplikace, open source, rozvoj							
				0,5	Metodik, digitální knihovna							
6. Odbor informačních a komunikačních technologií	16,5		15,75	1	Vedoucí odboru							
				2		Řízení ICT	Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku	2,0	Ne	Ne	Ne	Sloučení agend pořizování a správy ICT majetku včetně nákupů na e-tržišti a agendy správa SW evidence a inventarizace SW. A sloučení na základě četnosti případů (minimalizace rozhraní v organizaci). Tzn. 1) sloučení pozice Metodik/Statistik s Správce SW evidence /inventarizace SW a 2) sloučení zástupce vedoucího (správce žádostí) s pozicí pro nákup na el. tržišti (majetek ICT) Sloučení agendy sběru žádostí a požadavků, statistiky. - sloučení na základě četnosti případů (viz dostupná kapacita). Činnost inventarizace je primárně zajišťována ze strany Ekonomiky (1 FTE). Zvážení přesunu obsluhy el. tržistiště do oddělení 8 Správy a provozu (dle objemu a četnosti nakupovaných komodit, materiálů a služeb.
	601 Referát rozvoje ICT			1	vedoucí – vede projektovou kancelář o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	Virtuální pozice projektového řízení	n/a	n/a	n/a	n/a	Virtuální pozice projektového řízení (1 FTE) s proj. řízením do nově vzniklého útvaru projektového řízení (pracovník bude i nadále přidělen k oddělení ICT, bude však styčným pracovníkem pro projekty týkající se ICT na NTK).
				1	metodik/statistik							
				3		viz. referát 601	viz. referát 601					viz. referát 601
				1	El. tržistiště, majetek ICT							
				1	Zástupce vedoucího, spravuje žádosti na odbor ICT							
				1	Správce SW evidence, inventarizace SW				ne	ne	ne	
	602 Referát správy ICT majetku											

1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK

Odbor	FTE systém zace	Org. útvar	Počet FTE - dle sdělených údajů k 06/2012	FTE	Pozice/náplň činnosti	Proces jehož zefektivnění má dopad na person. obsazení	Název opatření	Úspora FTE	Další finanční přínos (výjma FTE)	Nutné počáteční investice	Nutné provozní náklady	Popis opatření
		61 Oddělení provozu ICT		9,75		Řízení ICT	Outsourcing tiskových služeb / Outsourcing reprografických služeb	0,5	Ano, významný	Ano	Ano, minimálně	
			1	vedoucí oddělení	Řízení ICT	Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze, zálohování)	1	Ano, významný	Ano	Ano	Redukce úvazků oddělení provozu by se neměla dotknout následujících klíčových pozic: - vedoucí oddělení provozu; - databázový programátor, správce oracle; - správce fyzické LAN; - vedoucí správy pracovních stanic; - programátoři webových aplikací.	
			6,5	6x1 FTE specialisté podpory a 0,5 FTE specialista sítě		Outsourcing podpory aplikací vč. jejich systémové integrace obdobně jako v případě iFis/Elanor	1	Ano, významný	Ano	Ano		
			1	Juniorní help desk (2x0,5 FTE)		Zkrácení doby dostupnosti operátorů help desk na jednu směnu. V současnosti se Help Deskem zabývá vícero pracovníků v oddělení ICT. Redukce 2 FTE je součtem všech úvazků průřezově přes oddělení 61.	2	Ne	Ne	Ne		
			1,25	Web programátoři (0,5 a 0,75 FTE)								
7. Oddělení marketingu a vzdělávání	9,5		9,6	1	Vedoucí oddělení							
		701 Referát vzdělávání		1,8								
				1	Referentka vzdělávání - interní i externí, vedoucí referátu	Převedení referátu vzdělávání do nového odboru služeb						Hlavní činností je poskytování rekvalifikačního knihovnického kurzu akreditovaného MŠMT. Výhledově je pravděpodobné rozšiřování této nabídky. Tyto kurzy mají charakter vzdělávací služby pro odbornou veřejnost/veřejnost.
				0,8	Referentka vzdělávání (nástup od léta 2012)							
				1	Vedoucí pro krátkodobé pronájmy	Řízení marketingu Realizace krátkodobých pronájmů	Outsourcing krátkodobých pronájmů	1,8	Ano, významný	Ne	Ano	Komplexní externí zajišťování pronájmu (nájmu) externím partnerem. Ponechání 1 FTE na koordinaci outsorcera a zajištění kontinuity a marketingové aktivity odd. 7.
				0,8	Výpomoc krátkodobé pronájmy							
				1	Konferenční manažerka, Manažerka pro odborné konference, krátkodobé a jednorázové akce							
				1	Redaktorka/editorka	Řízení marketingu						
				1	Technická redaktorka/Redaktorka digitálního obsahu, umělecké projekty, kino NTK, technické zabezpečení stíhu a záznamu.		Redukce úvazku technické redaktorky	0,5	Ne	Ne	Ne	Pro zajištění objemu pracovní činnosti v oblasti uměleckých projektů a marketingu NTK a z důvodu outsourcingu krátkodob.pronájmů/zajištění tech.zázemí IT oddělením postačuje poloviční úvazek.
				1	Grafik							
				1	Kurátor							
8. Oddělení správy a provozu	5,69			5	Vedoucí oddělení	n/a				n/a		
				3	3 Správa majetku a provoz							
		802 Referát provozu		1		n/a				n/a		
				1	1 Podatelna, sklad admin. potřeb							
CELKEM	145,39			144,068				15,8				

Tabulka 1: Personální úspora ve stávající organizační struktuře NTK

2.1 Rozčlenění opatření na opatření s personální úsporou a ta s jiným přínosem

Následující opatření, která byla identifikována na základě procesního auditu, s sebou v případě realizace nesou potenciální **personální úsporu**:

- Zrušení samostatné pokladny (3 FTE);
- Outsourcing novináře zabývající se psaním publikace o fondu NTK;
- Přesunutí části úvazku marketingového pracovníka (0,5 FTE) z historického fondu do oddělení marketingu (centralizace);
- Zrušení části úvazku marketingového pracovníka z historického fondu (0,5 FTE)
- Sloučení agend Oborové brány TECH a EOD;
- Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku;
- Outsourcing tiskových služeb / Outsourcing reprografických služeb;
- Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze, zálohování);
- Outsourcing podpory aplikací včetně jejich systémové integrace obdobně jako v případě iFis/Elanor;
- Zkrácení doby dostupnosti operátorů help-desk na jednu směnu;
- Redukce úvazku technické redaktorky;
- Outsourcing krátkodobých pronájmů.

Následující opatření byla identifikována na základě procesního auditu a s jejich případnou realizací **není spojena personální úspora**. Jedná se např. o přesun v rámci stávající organizační struktury nebo její posílení.

- **Změna organizačního zařazení personálního referátu (vyčlenění z ekonomického odboru)** – cílem opatření je v souladu se závěry procesního auditu nastavit a posílit agendu personalistiky, u které existuje potenciál zajištění z interních zdrojů. Přínos tohoto opatření by měl být následující:
 - Zvýšená spokojenost zaměstnanců;
 - Rozvoj zaměstnanců a zvýšení kapacity zaměstnanců;
 - Informování a podpora vedení v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců.
- **Převedení různě alokovaných organizačních jednotek poskytujících služby do nového oddělení sdružujícího všechny služby NTK** – cílem opatření je jednoznačně organizačně oddělit služby a informační zdroje. Přínosem opatření by měl být koncepční a komplexní rozvoj služeb, které jsou orientovány na zákazníky. Opatřením by se zároveň vhodně doplnily nové (elektronické) a tradiční (přepážkové) služby (např. prostřednictvím marketingu, zjišťování zpětné vazby apod.). Obdobné organizační rozdělení reflektuje nejlepší zahraniční praxi, viz např. Stockholm University Library.
- **Převedení agendy OpenAccess a dalších projektů např. Efektivní informační služby pro veřejnost a státní správu do projektové kanceláře** – projektová kancelář by měla standardním způsobem řídit změny v rámci NTK. Řízení změn se dotýká jak rozvoje hlavní činnosti (zavádění nových služeb), tak zefektivňování provozu NTK (např. řízení projektu outsourcingu). Věcné odbory by měly projektové kanceláři poskytovat součinnost v realizaci projektů.
- **Posílení akvizice EIZ interními zdroji** – interní zdroje by měly být získány z činnosti Mezinárodní meziknihovně výpůjční služba.
- **Převedení referenta digitalizace do nového organizačního útvaru zabývajícího se MVS a VPK.**
- **Převedení referátu vzdělávání do nového odboru služeb** – jedná se o vzdělávací službu, která je obsahově příbuzná s hlavní činností NTK, resp. službami NTK.

2.2 Kategorizace opatření s personální úsporou na Quick wins, Mid-term a Long-term

Opatření spojená s personální úsporou byla rozdělena do následujících kategorií:

- **Quick wins** – opatření, u kterých není nutné realizovat počáteční investice a která nemají provozní náklady. Realizace těchto opatření probíhá z interních zdrojů NTK. Tato opatření navrhujeme zrealizovat do šesti měsíců.
- **Mid-term** – opatření, u kterých je nutné realizovat omezené počáteční investice a která mohou mít náklady spojené s následným provozem. Realizace těchto opatření může být realizována externě nebo interně v rámci NTK. Tato opatření navrhujeme zrealizovat do 1 roku.
- **Long-term** – opatření, u kterých jsou nutné počáteční investice a která jsou spojená s provozními náklady. Realizace těchto opatření probíhá za asistence externího dodavatele. Tato opatření navrhujeme zrealizovat do 2 let.

Rozdělení těchto opatření shrnuje následující tabulka.

Kategorie opatření	Název opatření	Počet FTE
Quick wins		9,5
	Zrušení samostatné pokladny	3,0
	Zrušení pozice spojené s prezentací historického fondu NTK a přesunutí agendy k Marketingu NTK (samostatný kurátor)	1,0
	Sloučení agendy EOD a Odborové brány Tech do jedné pozice	1,0
	Sloučení a zefektivnění majetku rozvoje ICT a ICT majetku	2,0
	Zkrácení doby operátorů helpdesku na jednu směnu	2,0
	Zkrácení úvazku technické redaktorky	0,5
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bez počátečních investic; ▪ Bez následných provozních nákladů; ▪ Interní realizace v NTK; ▪ Navrhujeme zrealizovat do 6 měsíců, pokud se nevyskytnou závažné důvody, které by ji vylučovaly; ▪ Negenerují další finanční nebo jiný přímo než rychlé zefektivnění personálního obsazení procesů. 	
Mid term		1,8
	Outsourcing krátkodobých pronájmů	1,8
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mohou vyžadovat počáteční investice a obnášet dodatečné náklady; ▪ Nutná příprava realizace a následné sledování ekonomické výhodnosti; ▪ Externí nebo interní realizace; ▪ Realizace by měla být zahájená a dokončena do 1 roku; ▪ V případě dalšího zhodnocení a prokázání efektivity stávajícího modelu lze od realizace upustit; ▪ Jejich účelem je primárně finanční přínos a zvýšená kvalita služeb, nikoli pouze personální úspora. 	
Long term		4,5
	Outsourcing podpory aplikací vč. jejich systémové integrace	1,0
	Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze a zálohování)	1,0
	Outsourcing tiskových služeb / outsourcing reprografických služeb	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyžadují počáteční investice a znamenají dodatečné provozní náklady; ▪ Nutná důkladná příprava realizace a následné sledování ekonomické výhodnosti; ▪ Externí realizace, projektové řízení v rámci NTK; ▪ Realizace závisí na iniciálním posouzení, navrhuje zrealizovat do 2 let; ▪ Jejich účelem je primárně finanční přínos a zvýšená kvalita služeb, nikoli pouze personální úspora. 	
Celkem		15,8

Tabulka 2: Opatření spojená s personální úpravou



V souvislosti s výše uvedenou tabulkou je nezbytně nutné **zasadit personální audit do kontextu celého rozsáhlého projektu EFI probíhajícího v NTK. Personální audit plní úlohu identifikace zdrojů** (personálních úspor) pro **novou strategii**, která ke stávajícímu poslání definuje nové směry směřování NTK, a to jak v oblastech dalšího **zefektivňování a zlevňování provozu NTK**, tak v oblastech generování dalšího **přínosu pro společnost** (studenti, výzkumná sféra, veřejnost, občané Prahy 6, soukromý sektor).

Při interpretaci výsledků personálního auditu a zejména pak „Quick wins“ opatření proto zdůrazňujeme **nutnost vnímání těchto souvislostí**, a to zejména s ohledem na fakt, že identifikované rezervy by, v případě vhodnosti jejich znalostního a kompetenčního profilu, **měly být použity na pokrytí budoucích personálních potřeb** a až následně by mělo docházet k případnému outplacementu / propouštění.

Zároveň je realizace nové strategie NTK **podmíněná** (resp. je pro ni existenčně nutná) **součinností zřizovatele - MŠMT**. Pouze za předpokladu součinnosti a podpory MŠMT je možná nová orientace knihovny na nové služby a nové poslání v technicky orientované vzdělávací soustavě, které je pro Českou republiku tak významné.

2.3 Popis předpokladů realizace opatření s personální úsporou

Detaillní předpoklady realizace quick wins, mid-term a long-term jsou popsány níže.

2.3.1 Quick wins

Jedná se o průřezově rychle realizovatelná opatření. K jejich uskutečnění postačuje rozhodnutí ředitele. Realizace může být uskutečněna v rámci stávající organizační struktury.

Předpoklad realizace	Popis
Podíl NTK	Zadání vedoucím útvarů v rámci jejich běžné činnosti
Součinnost MŠMT	Bez nutnosti přímé součinnosti – informování MŠMT
Implementační kroky	1. Zadání úkolů jednotlivým vedoucím pracovníkům 2. Realizace úkolů
Očekávaný přínos	• Personální úspora 9,5 FTE
Očekávané náklady	Bez investičních a provozních nákladů.
Řízení rizik	Individuální řízení ¹ rizik by mělo probíhat minimálně u následujících opatření: <ul style="list-style-type: none"> • Zrušení samostatné pokladny; • Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku.

Tabulka 3: Předpoklady realizace quick wins opatření

2.3.2 Mid-term

Z pohledu realizace se jedná o středně náročná opatření, která lze relativně rychle realizovat. Do této skupiny patří **outsourcing krátkodobých pronájmů a sloučení agendy daní s agendou krátkodobých pronájmů**. Vzhledem k potenciálně vysokému přínosu realizace tohoto opatření bychom doporučovali jeho okamžitou realizaci.

Předpoklad realizace	Popis
Podíl NTK	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava zadávací dokumentace, zejména specifikace provozního modelu outsourcingu a požadavků na finanční plnění a klíčových ukazatelů výkonnosti (např. obsazenost jednotlivých prostor, celkový čistý finanční výnos pro NTK); • Vyčlenění pracovní kapacity (cca 0,5 FTE na dobu jednoho měsíce)

¹ Řízení rizik by mělo být součástí standardního procesu řízení projektů / změny – fáze identifikace rizik, jejich zhodnocení, navržení nápravných opatření a jejich implementace

Předpoklad realizace	Popis
	v průběhu přípravy zadávací dokumentace a 0,5 FTE trvale na monitoring a řízení outsourcera).
Součinnost MŠMT	<ul style="list-style-type: none"> Souhlas se změnou modelu krátkodobých pronájmů a to včetně systému cenotvorby (na řídicí úrovni MŠMT); Průběžná účast MŠMT na návrhu modelu outsourcingu (na řídicí/pracovní úrovni MŠMT); Průběžné monitorování plnění outsourcingu (na pracovní úrovni MŠMT).
Implementační kroky	<ol style="list-style-type: none"> Stanovení nákladové báze, tj. alokace nákladů na zajišťování služby; Stanovení klíčových ukazatelů měření výkonu služby; Specifikace provozního modelu outsourcingu (proces obsazování volných prostor ke krátkodobému pronájmu, způsob komunikace a výměny informací, technické aspekty jako např. využití IS, přístup do budovy apod.); Specifikace ZD – budoucí outsourcer musí garantovat zvýšení celkového čistého finančního přínosu v řádu minimálně 20-30 % ze současné úrovně 2,6 mil. Kč za rok. Implementace dodavatele/outsourcera a monitoring plnění klíčových ukazatelů výkonu.
Očekávaný přínos	<ul style="list-style-type: none"> Přínos z efektivnějšího pronájmu prostor – minimálně 520 – 780 tis. Kč, nicméně na základě neefektivity současného in-house modelu zajišťování pronájmu existuje předpoklad dosažení cca 50 % zvýšení čistého finančního příjmu pro NTK, tj. cca 1,3 mil. Kč ročně. Personální úspora 1,8 FTE (krátkodobé pronájmy a daně).
Očekávané náklady	Minimální - pokrytí za stávajících úvazků NTK. Realizaci projektu outsourcingu by měla zajišťovat projektová kancelář se součinností současného oddělení marketingu a vzdělávání.
Řízení rizik	<p>Projekt bude vyžadovat proaktivní řízení rizik. Mezi hlavní rizika se řadí následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> Selhání outsourcera a případný výpadek příjmů; Předávání údajů o realizovaných pronájmech a jejich finančním výnosu; Nedodržování smlouvy o outsourcingu, např. pronájem na nevhodné účely nebo kolize s potřebami NTK; Pomalý náběh implementace z technických důvodů (začlenění do systémů NTK, přístup do budovy).

Tabulka 4: Předpoklady realizace mid-term opatření

2.3.3 Long-term

Z pohledu realizace se jedná o nejvíce komplikovaná opatření. Rozhodnutí o jejich realizaci předchází zpracováním **dokumentů IT strategie a studií proveditelnosti outsourcingu IT v prostředí NTK**.

Předpoklad realizace	Popis
Podíl NTK	Vyčlenění pracovní kapacity (cca 2 FTE pro realizaci studií proveditelnosti a 0,5 FTE na monitoring a řízení vybraného outsourcera).
Součinnost MŠMT	<ul style="list-style-type: none"> Odsouhlasení zpracování studií proveditelnosti; Odsouhlasení rozhodnutí o tom, zdali IT služby realizovat in-house nebo externě, resp. v jakém rozsahu (všechny identifikované oblasti nebo pouze některé); Odsouhlasení zadávací dokumentace pro výběr outsourcera.
Implementační kroky	<ol style="list-style-type: none"> Zpracování ZD pro studie proveditelnosti IT outsourcingu; Výběr dodavatele, realizace studií proveditelnosti; Rozhodnutí o cílovém modelu IT na NTK (na základě porovnání ekonomických kritérií a kvality služeb); V případě outsourcingu zpracování ZD a výběr dodavatele; Implementace dodavatele a sledování úspory.

Předpoklad realizace	Popis
Očekávaný přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční přínos – úspora by měla být vyčíslena v rámci zpracování studie proveditelnosti. Přínos lze odhadnout v řádu milionů Kč; • Zvýšení kvality služeb; • Personální úspora 4,5 FTE; • Snížení rizik provozu IT.
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Investiční náklady na zpracování studií proveditelnosti cca 2-3 mil. Kč; • Provozní náklady spojené s platbou za poskytování služby – nelze odhadnout závisí na smlouvě s outsourcerem.
Řízení rizik	<p>Projekt bude vyžadovat proaktivní řízení rizik. Mezi hlavní rizika se řadí následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výpadek zajištění klíčových IT služeb; • Nárůst nákladů / ekonomická výhodnost; • Odchod klíčových pracovníků odboru.

Tabulka 5: Předpoklady realizace long-term opatření

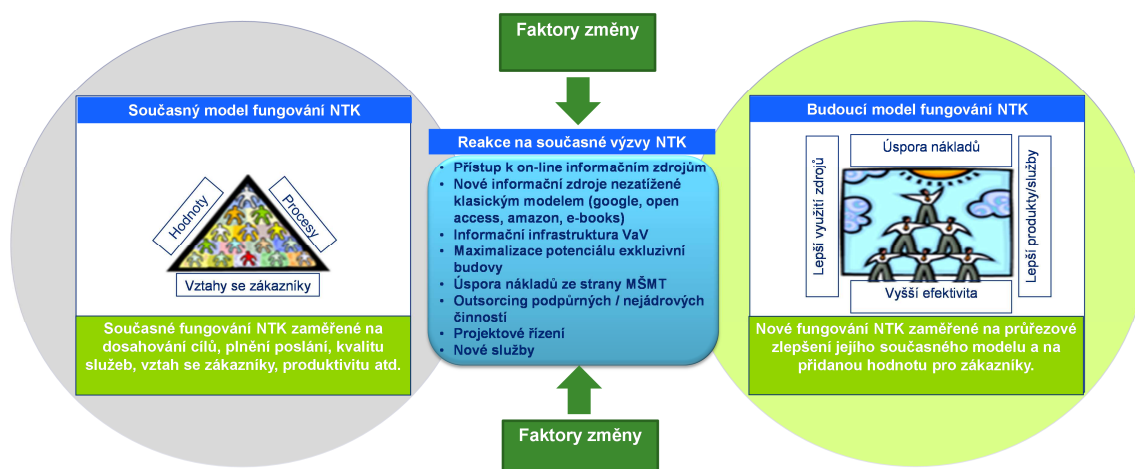
2.4 Zobrazení aktuální organizační struktury NTK (k 30. 05. 2012)

Aktuální organizační struktura NTK																											
1 ŘEDITEL NTK		1,0																									
101 REFERÁT INTERNÍHO AUDITU		0,4																									
2 KANCELÁŘ ŘEDITELE		1,0		3 ODBOR EKONOMICKÝ		1,0		4 ODBOR FONDŮ A SLUŽEB		1,0		5 ODBOR PROJEKTŮ A INOVACÍ		1,0		6 ODBOR ICT		1,0		7 ODDĚLENÍ MARKETINGU A VZDĚLÁVÁNÍ		1,0		8 ODDĚLENÍ SPRÁVY A PROVOZU		1,0	
201 SEKRETARIÁT		1,5		301 REFERÁT FINANČNÍ, ROZPOČTU A DANĚ		1,0		401 REFERÁT HISTORICKÉHO FONDU		3,5		501 REFERÁT PSH		1,5		601 REFERÁT ROZVOJE ICT		2,0		701 REFERÁT VZDĚLÁVÁNÍ		1,8		801 REFERÁT PROVOZU		1,0	
202 REFERÁT FINANČNÍ KONTROLY		1,0		302 REFERÁT POKLADBN		4,0		41 ODDĚLENÍ KAVIZCE		6,3		51 NÁRODNÍ TECHNIČKÉ KNHOVNY		4,3		602 REFERÁT SPRÁVY ICT MAJETKU		3,0				1,0		Referenti správy a provozu		3,0	
21 ČÍS ISSN		3,0		303 REFERÁT EVIDENCE MAJETKU A INVENTURY		1,0		42 ODDĚLENÍ SPRÁVY KATALOGU A ANL		9,0		52 ODDĚLENÍ ROZVOJE ELEKTRONICKÝCH SLUŽEB		4,0		61 ODDĚLENÍ PROVOZU ICT		9,8				1,0					
				311 REFERÁT PERSONÁLNÍ		1		43 ODDĚLENÍ SPRÁVY AUTOTRNIČH		5,2																	
				312 REFERÁT MZDOVÝ		1		44 ODDĚLENÍ SLUŽEB SOUBORU		29,8																	
				32 ODDĚLENÍ ÚČTARNY		3		441 REFERÁT NFORMAČNÍCH SLUŽEB		11																	
								442 REFERÁT VÝPUČNÍCH SLUŽEB		12												Referenti krátkodobých pronájmů		1,8			
								443 REFERÁT SKLADU		4,8																	
								45 ODDĚLENÍ MEZIKNHOVNÍCH SLUŽEB		8,5																	
								46 ODDĚLENÍ SPECÁLNÍCH SLUŽEB		9,5																	
								47 ODDĚLENÍ SPRÁVY A OCHRANY FONDŮ		3,3																	
								48 ODDĚLENÍ REVIZE FONDŮ		7																	
								481 REFERÁT OBSAHOVÉ PROVĚRY FONDŮ		3																	
SUMA FTE (Odbory / Odděle		6,5		12,0		83,1		10,8		15,8		9,6		5,0													
SUMA FTE NTK		144,2																									

3 Nové úkoly NTK a rámcové zhodnocení jejich personální náročnosti

Odvětví knihovnictví prochází změnou, která souvisí zejména s masivním nástupem elektronických informací – lidé stahují a sdílí soubory a informace na internetu a místo klasických knih čtou více elektronické knihy, časopisy a materiály. Populární jsou portály, které umožní přístup k velkému množství informací a multimediálního obsahu, a to velmi jednoduše, maximálně na bázi elektronické registrace. Výhledově lze počítat s pokračováním tohoto trendu a postupným ústupem tištěných informačních zdrojů a knih. Knihovny tak dodatečně ke svým tradičním funkcím (např. povinný výtisk, uchování kulturního dědictví) musí hledat způsob jak zareagovat nové trendy v oblasti jejich odvěké hlavní činnosti - nákupu, uchování a půjčování knih studentům, odborníkům a laické veřejnosti.

Úkolem tohoto projektu je mj. nastavení strategie NTK, která bude reagovat jak na tuto hlavní výzvu, tak na další výzvy specifické pro NTK. Níže uvedený obrázek shrnuje faktory změny, které jsme v projektu doposud identifikovali a které budou dále rozšiřovány a prohlubovány v rámci stanovování strategie NTK.



Obrázek 3: Identifikované faktory změny

Reakce na tyto změnové faktory bude znamenat také dopad na organizační strukturu NTK, resp. její personální obsazení. Níže uvedená tabulka shrnuje hlavní trendy a předběžné rámcové zhodnocení jejich dopadu na obsazení organizační struktury NTK. Výsledný dopad bude zřejmý až po dokončení nové strategie NTK, které má být finalizována po realizaci personálního auditu.

Změnový faktor	Komentář	Orientační dotace FTE
Přístup k on-line informačním zdrojům a informační infrastruktura pro VaV	<p>Tyto dva trendy jsme sloučili z důvodů toho, že se dotýkají elektronických informačních zdrojů. Z hlediska obsazení organizační struktury pak spatřujeme následující možné reakce:</p> <ul style="list-style-type: none"> Personální posílení informační infrastruktury pro VaV (cca 1 FTE) a to s cílem: <ul style="list-style-type: none"> Posílení nákupu těchto informačních zdrojů; Posílení marketingu těchto zdrojů; Posílení formy prezentace a nabídky těchto informačních zdrojů. Organizační oddělení procesů spojených s fondy od procesů spojených se službami tak, aby nákup informační infrastruktury pro VaV měl dostatečnou podporu vedoucího pracovníka NTK. <p>Dále je evidentní, že jednotný on-line přístup k elektronickým informačním zdrojům je projekt, který by měl mít národní koordinaci a centrální řízení, nicméně v současné době bohužel neexistuje konsenzus a politická podpora tomuto vysoce přínosnému projektu (pokračuje současný atomizovaný stav nákupu EIZ jednotlivými knihovnami, který je z hlediska licencí a práv vysoce neefektivní). Role NTK by tak v této oblasti měla zůstat proaktivní, a to v rovině podporování a účasti na takovém projektu (např. v rámci individuální dohody několika velkých knihoven nebo zřízení a provozu registru EIZ). Z hlediska dalšího personálního posílení vidíme jako vhodné zefektivnění nabídky elektronických informačních služeb NTK tak, aby byla více přehledná a ucelená. Současná podoba internetových stránek by měla být zefektivněna. Dále by mělo dojít k zhodnocení portfolia těchto služeb a zvážení v pokračování nabídky některých stávajících služeb nebo přidání jiných.</p>	1
Outsourcing	V materiálu doporučujeme realizaci outsourcingu krátkodobých pronájmů a jako výhodné také spatřujeme realizaci outsourcingů v oblasti IT a reprografie/tisku. Řízení těchto outsourcingů by mělo probíhat na bázi standardizovaného projektového řízení tak, aby se eliminovaly případné nedostatky (vzrůst nákladů, dodatečné požadavky/nevyjasněnost rozsahu, chyby v důsledku rizik, nesledování přínosu atd.).	1
Nové služby	<p>Jako potenciální nové služby, resp. nové produkty vidíme následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rešerše pro privátní sektor – kombinace technické znalosti doktorandů a vědeckých pracovníků technických univerzit, fondů a rešerší NTK. Služba by měla spočívat ve skutečném zhodnocení obsahu fondů na základě specifického požadavku zákazníka; Popularizace vědy – semináře a akce pro žáky ZŠ a SŠ a veřejnost. <p>Tyto nové služby by nejdříve měly být, alespoň v případě rešerší pro privátní sektor, řízeny jako projekt a následně by měly být předány do odboru služeb.</p>	1 - 2
Projektové řízení	Veškeré změny v rámci NTK, které nemají charakter běžného úkolu, by měly být řízeny projektově, tj. standardizovaně podle jasné metodiky projektového řízení. Zajišťované projekty by měly spadat jak do oblasti inovace hlavní činnosti, tak do oblasti interního zvýšení efektivity. Projektovým řízením by měly být eliminovány některé nedostatky současného stavu jako např. zapojení požadavků více odborů do definice ekonomické smysluplnosti projektů.	1 - 2
Celkem		4 - 6²

Tabulka 7: Předběžné rámcové zhodnocení dopadu změnových faktorů do organizační struktury NTK

² Uvedený výčet kapacitní dotace pracovníků NTK je dočasný a bude upraven na základě navržené strategie pro období 2013-2017.

3.1 Nová organizační struktura (návrh)

Níže je uveden rámcový návrh nové organizační struktury, který uzavírá personální audit a který:

- **Zohledňuje navrhovaná opatření** (quick and mid-term, ne long term), **ale nezohledňuje navýšení/změny nových personálních zdrojů, které bude finalizovat až po dokončení strategie NTK;**
- Strukturoou organizačních jednotek reaguje na faktory změny působící na NTK.

1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK

Návrh nové organizační struktury NTK									
1 ŘEDITEL NTK	1,0								
101 REFERÁT INTERNÍHO AUDITU	0,4								
102 Referát personální	1,0								
103 Projekčnická kancelář	1,5								
2 KANCELÁŘ ŘEDITELE	1,0	3 ODBOR EKONOMICKÝ	1,0	4 ODBOR FONDŮ	1,0	5 ODBOR SLUŽEB	1,0	6 ODBOR ICT	1,0
201 SEKRETARIÁT	1,5	301 REFERÁT FINANČNÍ ROZPOČTU A DANĚ	1,0	401 REFERÁT HISTORICKÉHO FONDU	2,5	51 ODDĚLENÍ SLUŽEB FONDŮ	28,8	601 REFERÁT ROZVOJE a SPRÁVY ICT	3,0
202 REFERÁT FINANČNÍ KONTROLY	1,0	302 REFERÁT EVIDENCE MAJETKU A INVENTURY	1,0	41 ODDĚLENÍ AKVIZICE	8,3	511 REFERÁT INFORMAČNÍCH SLUŽEB	11	61 ODDĚLENÍ PROVOZU A PODPORY ICT	7,8
21 Čís ISSN	3,0	311 REFERÁT MZDOVÝ	1	411 REFERÁT AKVIZICE NÁRODNÍ INFRASTRUKTURY pro VAV a centrální registr EIZ	2,0	512 REFERÁT VÝPOČÍTNÍCH SLUŽEB	12		
		32 ODDĚLENÍ ÚČTÁRNÝ	4	42 ODDĚLENÍ SPRÁVY KATALOGU A ANL	9,0	513 REFERÁT SKLADŮ	4,8		
				43 ODDĚLENÍ SPRÁVY AUTOMATICKÝCH SOUBORŮ	5,2	52 ODDĚLENÍ ELEKTRONICKÝCH SLUŽEB	13,3		
				47 ODDĚLENÍ SPRÁVY A OCHRANY FONDŮ	3,3	521 REFERÁT INVS a VPK	5,0		
				48 ODDĚLENÍ REVIZE FONDŮ	7	522 REFERÁT PSH, SFK a rozvoje elektronických služeb	4,0		
				481 REFERÁT OBSAHOVÉ PROVĚRKY FONDŮ	3	523 REFERÁT NUISL	3,3		
						54 ODDĚLENÍ SPECIÁLNÍCH SLUŽEB	8,3		
						Referent řešitel	2,0		
						Referent scientometrie	1,5		
						541 REFERÁT INVS	2,0		
						542 REFERÁT VZDĚLÁVÁNÍ	1,8		
SUMA FTE (Odbory / Odděle	6,5	8,0	36,3	51,4	11,8	5,5	5,0		
SUMA FTE NTK rozdí	128,4								
	-15,8								

Tabulka 8: Předběžný návrh nové organizační struktury NTK